

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Deskriptif Kajian Teori

1. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi serta mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil (Ismail Mohamad, 2004: 163). Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu organisasi pemerintah maupun swasta, maka akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi dalam mencapai misi dan visinya, untuk memutuskan suatu tindakan.

Depdiknas (2004: 4) mengartikan kinerja dengan prestasi kerja atau unjuk kerja. Kinerja adalah suatu bentuk hasil kerja atau hasil usaha berupa tampilan fisik, maupun gagasan. Kinerja sering dihubungkan dengan kompetensi pada diri pelakunya. Sedangkan Henry Simamora (2004: 339) mengatakan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan

karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja sering disalahtafsirkan sebagai upaya sebagai upaya yang mencerminkan energi yang dikeluarkan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat diartikan bahwa kinerja adalah prestasi yang diperlihatkan karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya menurut ukuran yang berlaku atau yang ditetapkan untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja pengawas adalah prestasi yang diperlihatkan oleh pengawas dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya sesuai dengan tujuan dan prinsip supervisi menurut ukuran yang berlaku atau yang ditetapkan untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja pengawas sekolah sangat terkait dengan profesionalitas guru karena pengembangan guru profesional merupakan program pengawas sekolah yang harus diprioritaskan.

Mitchell dalam Yusrizal (2008: 1) mengemukakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari faktor kemampuan dan motivasi. Ini artinya jika ada perubahan pada fungsi dari faktor itu maka secara langsung akan mempengaruhi kinerja yang bersangkutan. Karena itu seorang guru yang sudah memperoleh tunjangan profesi, seyogyanya kinerja guru tersebut meningkat.

Dari penjelasan tersebut dapat dirangkum bahwa kinerja bukan sekedar kompetensi, melainkan kompetensi plus motivasi atau komitmen untuk mengerjakan tugas dan berkembang, atau dengan kata lain, kinerja adalah perwujudan kompetensi yang mencakup kemampuan, motivasi

untuk menyelesaikan tugas dan motivasi untuk berkembang serta memotivasi untuk mengolah kondisi lingkungan.

Berdasarkan keterangan singkat tentang pengertian kinerja dari beberapa ahli diatas, satu interpretasi umum disini dapat dikemukakan, yaitu bahwa untuk melihat kinerja seseorang atau suatu organisasi harus mengacu pada aktivitas orang tersebut selama ia melaksanakan tugas pokok yang menjadi tanggungjawabnya. Maksudnya adalah kinerja seseorang selalu dihubungkan dengan tugas-tugas rutin yang dikerjakannya.

Dalam kaitannya dengan tugas guru yang kesehariannya melaksanakan proses pembelajaran di sekolah, hasil yang dicapai secara optimal dalam bentuk lancarnya proses belajar siswa, dan berujung pada tingginya perolehan atau hasil belajar siswa, semuanya merupakan cerminan kinerja seorang guru. Kinerja guru dalam melaksanakan tugas kesehariannya tercermin pada peran dan fungsinya dalam proses pembelajaran di kelas atau di luar kelas, yaitu sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih. Dalam menjalankan peran dan fungsinya pada proses pembelajaran di kelas, kinerja guru dapat terlihat pada kegiatannya merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran yang intensitasnya dilandasi oleh sikap moral dan profesional seorang guru.

Selanjutnya Byars & Rue dalam Yusrizal (2008: 45) mengemukakan kinerja dapat dilihat dari hasil pekerjaan seseorang yang

meliputi nilai kualitas dan nilai kuantitas. Kualitas hasil pekerjaan mengacu pada kepuasan sebagai perwujudan terpenuhinya harapan orang lain terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan. Berdasarkan pemaknaan ini, kinerja yang dilihat berdasarkan kualitas hasil kerja, lebih lanjut dapat pula diberi arti sebagai efektivitas atau ketepatan kerja, sedangkan kuantitas hasil pekerjaan jelas tergambar pada volume atau kapasitas pekerjaan yang telah diselesaikan. Dengan demikian, dalam konteks kuantitas pekerjaan, kinerja dapat diinterpretasikan sebagai produktivitas kerja.

b. Wujud atau Bentuk Kinerja

Wujud atau bentuk kinerja guru tentu tidak sama dengan wujud atau bentuk kinerja pegawai bank, pegawai administrasi pada sebuah instansi pemerintah, pegawai pada instansi swasta, dan sebagainya. Secara substantif dapat ditegaskan bahwa perbedaan pekerjaan dapat menyebabkan wujud kinerja berbeda. Namun demikian, perbedaan wujud kinerja berdasarkan perbedaan pekerjaan tetap mengacu pada satu konsep yang disebut ukuran kinerja. Artinya setiap profesi atau pekerjaan tentu memiliki indikator atau ukuran kinerja masing-masing. Ukuran kinerja disebut sebagai kriteria. Yang dimaksudkan sebagai alat untuk menggambarkan keberhasilan, ukuran prediktif untuk menilai efektifitas individu dan organisasi. Berbagai kriteria yang telah ditetapkan sebagai gambaran kerja dapat disatukan menjadi satu indek kinerja tunggal, dapat pula masing-masing sebagai kriteria yang independen. Tindakan pertama

menghasilkan *multiple criteria*. *Composit criteria* menyatakan apabila komponen-komponen kriteria independen satu dengan yang lain dalam bentuk kompositnya, akan mengukur salah satu atau sebagian saja.

Uraian diatas menegaskan bahwa wujud kinerja antara satu profesi dengan profesi lain sangat mungkin berbeda meskipun mengacu pada adanya indikator. Wujud kinerja dalam konteks karakteristik individu mencakup didalamnya kompetisi individu meliputi, antara lain kualifikasi pendidikan, pengalaman dalam melaksanakan tugas, pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti, kemampuan komunikasi, dan sebagainya. sementara itu, wujud kinerja dalam bentuk proses mencakup, antara lain; efektifitas pelaksanaan kegiatan, efisiensi pelaksanaan kegiatan, dan sebagainya. Adapun wujud kinerja dalam bentuk hasil mencakup antara lain; pencapaian hasil setelah mengikuti suatu proses yang dapat diketahui berdasarkan perolehan nilai, peningkatan keterampilan dan kecakapan, dan unjuk kerja yang dapat dilakukan.

c. Evaluasi Kinerja

1) Pengertian Evaluasi Kinerja

Kegiatan evaluasi tidak dapat dipisahkan dengan kegiatan penilaian. Mengevaluasi kinerja seseorang tidak lepas dari penilaian terhadap baik buruknya kinerja orang tersebut. Evaluasi kinerja menurut Dermawan Wibisono (2006: 193) merupakan penilaian kinerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar

yang telah disepakati pada periode tertentu. Sehingga mengevaluasi kinerja seseorang adalah menilai hasil kerja seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu.

Selanjutnya dijelaskan mengenai pengertian kinerja. Surya Dharma (2005: 14) menyatakan bahwa “ evaluasi kinerja merupakan system formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi”. Definisi ini memberikan makna bahwa evaluasi kinerja dapat diatur dan ditentukan oleh masing-masing organisasi. Dalam evaluasi kinerja, terdapat pihak yang dievaluasi dan pihak yang mengevaluasi. Evaluasi kinerja ini dilakukan secara periodik maksudnya dilakukan dalam kurun waktu tertentu, misalnya setiap bulan, setiap caturwulan, atau setiap semester, dan ada pula yang melakukan evaluasi kinerja setiap tahun.

Hadari Nawawi (2006: 73) merumuskan bahwa “Evaluasi kinerja diartikan juga sebagai kegiatan mengukur/menilai pelaksanaan pekerjaan untuk menetapkan sukses atau gagalnya seorang pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di bidang kerjanya masing-masing”. Dari definisi ini dapat ditegaskan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian terhadap kinerja untuk menentukan sukses atau gagalnya pekerjaan yang telah dikerjakan. Dalam konteks subjek yang dinilai (pekerja), maka Dessler dalam Yusrizal (2008: 165) menyebutkan bahwa “penilaian kinerja dapat diartikan sebagai

evaluasi pada tenaga kerja pada saat sekarang atau yang telah lampau terhadap standar pekerjaan mereka”.

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja selalu berkaitan dengan adanya unsur penilaian kerja. Pihak yang dinilai adalah pekerja sedangkan yang menilai adalah atasan. Proses penilaian dilakukan secara periodik, misalnya setiap tiga bulan, enam bulan, atau setiap tahun. Hasil penilaian dapat menjelaskan sukses tidaknya pekerjaan yang telah dilakukan. Dari penilaian tersebut, maka dapat memberikan masukan untuk melakukan langkah-langkah yang lebih produktif pada masa mendatang.

2) Teknik Penilaian Kinerja

Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja menurut Henry Simamora (2004: 338) adalah penilaian (appraisal). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan di masa depan dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan

karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja apabila dibandingkan dengan standar organisasi.

Perancangan sistem penilaian kinerja pada dasarnya merupakan perancangan suatu sistem formal dan terstruktur untuk mengukur dan mengevaluasi tidak hanya hasil kerja tetapi juga sikap, perilaku, pengetahuan dan ketrampilan/keahlian kerja sumber daya manusia (Budi Sutjipto, 2003: 39). Gomes dalam Johan Martono, (2005: 22) mengemukakan bahwa dilihat dari titik acuan penilaian, terdapat tiga tipe penilaian kerja yakni:

- a) Penilaian kinerja berbagai hasil (*result-based performance appraisal evaluation*). Tipe kriteria kinerja ini berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir.
- b) Penilaian kinerja berdasarkan perilaku (*behavior-based performance appraisal/evaluation*). Tipe kinerja ini mengukur sarana, pencapaian sasaran, dan bukan hasil akhir.
- c) Penilaian kerja berdasarkan Judgment (*judgment-based performance appraisal/evaluation*). Ini merupakan tipe kriteria kinerja yang menilai dan mengevaluasi kinerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yakni:
 - (1) *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode yang ditentukan.
 - (2) *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

- (3) *Job knowledge* yaitu luasnya *pengetahuan* mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- (4) *Creativines* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- (5) *Cooperation* yakni kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- (6) *Dependability* yakni kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kinerja.
- (7) *Initiative* yakni semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- (8) *Personal Qualities* yakni menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integrasi pribadi.

Pendapat Mahsun dalam Ridwan (2009: 43) bahwa indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Dimana indikator kinerja dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama (*critical succes faktor*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indikator*). Faktor keberhasilan utama adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Area ini menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel-variabel kunci finansial dan finansial pada kondisi waktu tertentu. Sedangkan indikator kinerja kunci merupakan sekumpulan

indikator yang dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat finansial maupun non finansial untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis.

Tugas manajer (Kepala Sekolah) terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru. Apakah kinerja yang dicapai setiap guru baik, sedang atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya.

Dengan penilaian berarti guru mendapat perhatian dari atasannya sehingga dapat mendorong mereka untuk bersemangat bekerja, tentu saja asal penilaian ini dilakukan secara obyektif dan jujur serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini guru memungkinkan untuk memperoleh imbalan jasa dari sekolah seperti memperoleh kenaikan jabatan seperti menjadi wakil, ketua jurusan, modal untuk mendapatkan kenaikan pangkat dengan sistem kredit.

Dalam melaksanakan tugas-tugas profesionalnya, setiap guru harus dinilai kinerjanya sehingga dapat diketahui sejauh mana proses dan hasil kerja guru yang bersangkutan. Evaluasi kinerja guru selain dilakukan oleh Kepala Sekolah/pengawas sekolah, dapat juga dilakukan oleh siswa di kelas dimana guru yang bersangkutan mengajar. Walaupun masih menjadi kontroversi, penilaian kinerja

guru oleh siswa merupakan salah satu teknik penilaian yang bias mengidentifikasi kinerja yang sebenarnya.

Salah satu alasan yang melatar belakangi penilaian guru dapat dilakukan oleh siswa diantaranya disebabkan karena kultur masyarakat Indonesia yang menganggap bahwa pekerjaan guru masih cukup tertutup. Bahkan atasan guru seperti Kepala Sekolah dan pengawas sekalipun tidak mudah untuk mendapatkan data dan mengamati realitas keseharian *performance* guru di hadapan siswa. Memang program kunjungan kelas oleh Kepala Sekolah atau pengawas, tidak mungkin di tolak oleh guru. Akan tetapi tidak jarang terjadi guru berusaha menampakkan kinerja terbaiknya baik pada aspek perencanaan maupun pelaksanaan pembelajaran hanya pada saat dikunjungi. Selanjutnya ia akan kembali bekerja seperti sedia kala, kadang tanpa persiapan yang matang serta tanpa semangat dan antusiasme yang tinggi.

Unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja guru menurut Siswanto (2003: 23) adalah sebagai berikut:

(a) Kesetiaan

Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan untuk menanti, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.

(b) Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

(c) Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani membuat resiko atas keputusan yang diambilnya.

(d) Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seseorang untuk mentaati segala ketepatan, peraturan yang berlaku dan menaati perintah yang diberikan atasan yang berwenang.

(e) Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

(f) Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

(g)Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasan.

(h)Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan kepala sekolah dalam membina dan membimbing guru untuk melaksanakan KBM terutama kegiatan merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran mengarah pada tercapainya kompetensi dasar yang harus dikuasai siswa terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak setelah mengikuti kegiatan pembelajaran.

3) Pengukuran Kinerja

Berdasarkan teknik penilaian kinerja yang menempatkan atasan, dan guru sebagai subjek yang menilai kinerja guru, maka diperlukan instrumen penilaian kinerja guru. Berdasarkan apa yang telah dilakukan oleh pekerja atau guru pada masa lalu, maka Hadari

Nawawi (2006: 84-94) mengemukakan beberapa instrument dalam melakukan evaluasi kinerja guru yaitu “daftar cek, skala nilai, teknik pilihan kemampuan, teknik kejadian penting, teknik pencatatan prestasi, teknik skala perilaku kerja terakhir, teknik review informasi dari lapangan, tes dan observasi pelaksanaan pekerjaan, dan teknik evaluasi kinerja komparatif”.

Daftar cek atau *chek list* adalah instrumen penilaian kinerja yang berisi sejumlah aspek pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja atau guru. Di dalam instrumen ini terdapat pula aspek penilaiannya. Jadi selain berisikan aspek pekerjaan atau aspek yang dinilai juga mencantumkan pula unsur penilaiannya. Selanjutnya instrumen berupa skala nilai adalah instrumen yang mencantumkan atau berisi semua kegiatan atau pekerjaan yang harus dilaksanakan dan terdapat skala nilai yang menunjukkan kualitas pekerjaan yang telah dilakukan, sementara itu yang dimaksud dengan teknik atau instrumen pilihan kemampuan adalah instrumen yang khusus mengetahui pada bidang atau aspek apa seorang pekerja memiliki kemampuan dan kinerja yang baik.

Teknik atau instrumen kejadian penting merupakan instrumen sederhana yang hanya mencatat dua hal yakni pekerjaan yang baik atau pekerjaan yang tidak baik yang dilakukan oleh guru atau pekerja. Demikian pula dengan teknik atau instrumen pencatatan prestasi yakni instrumen yang mencatat secara incidental prestasi yang dicapai oleh

pekerja. Selanjutnya instrumen atau teknik skala perilaku kerja terakhir adalah pengamatan langsung yang dilakukan terhadap pekerjaan terakhir yang dilakukan oleh pekerja. Jadi teknik ini semacam observasi terhadap kinerja pekerja.

Teknik review informasi dari lapangan merupakan instrumen evaluasi kinerja yang dilakukan dengan penekanan bahwa hasil penilaian didiskusikan antara penilai dengan yang dinilai. Dalam konteks pegawai misalnya penilaian DP3 di mana pimpinan memberikan penilaian kepada bawahan, akan tetapi sebelum ditandatangani oleh bawahan, diberikan kesempatan untuk memberikan pendapatnya tentang hasil penilaian tersebut. Selanjutnya, tes dan observasi pelaksanaan pekerjaan adalah memberikan instrumen tes kepada pihak yang dinilai untuk mengetahui kapasitas dan kemampuannya. Sedangkan yang dimaksud dengan teknik atau instrumen evaluasi kinerja komparatif adalah melakukan penilaian berdasarkan beberapa aspek seperti; mengkomparasikan nilai dan peringkat pekerja.

Berdasarkan instrumen penilaian kinerja yang telah dikemukakan dan dikaitkan pula dengan teknik penilaian yang diarahkan pada dua unsur yakni penilaian atasan, dan diri sendiri, maka tidak semua instrumen tersebut digunakan. Instrumen yang dapat digunakan dalam penelitian ini untuk mengevaluasi kinerja guru adalah daftar cek berupa angket dan lembar observasi.

4) Standar Kinerja

Standar kinerja merupakan suatu kebutuhan dalam menilai kinerja seorang staf karena adanya standar kinerja maka dapat dipastikan seorang staf melakukan suatu tugas dengan baik. Demikian pula dengan guru, harus memiliki standar kinerja konkrit. Akan tetapi, pada tataran praktis dewasa ini ada kecenderungan tidak jelasnya standar kinerja guru. Hal ini diakui oleh Djohar dalam ridwan (2009: 36) sebagai berikut. “*Standar performance*” yang menjadi ukuran kualitas kinerja guru tidak jelas bagi para penyelenggara pendidikan guru, hal ini berakibat “*actual performance*”. Pada saat melaksanakan tugas keseharian juga tidak jelas ukurannya.

Sebelum menjelaskan lebih jauh aspek apa saja yang menjadi standar kinerja guru, maka terlebih dahulu dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan standar kinerja menurut di sini terkait erat dengan *standar performance* guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran (mengajar). Menurut Isjoni (2004: 23) bahwa “ ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggung jawab menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggung jawab moral di pundaknya. Semua itu akan terlihat kepada kepatuhan dan loyalitasnya di dalam menjalankan tugas keguruannya di dalam dan di luar kelas.

Apa yang seharusnya diketahui guru adalah terutama terkait dengan mengetahui materi yang akan disampaikan pada siswa.

Pengetahuan tentang materi yang akan disampaikan ini bukan hanya yang secara tekstual terdapat dalam buku paket atau buku ajar melainkan dapat mengembangkannya dengan berbagai sumber lain sehingga pengetahuan guru mengenai materi atau menu yang akan diberikan pada siswa memiliki cakupan yang luas dan mendalam. Aspek ini dapat dinamakan sebagai aspek teoritis atau kompetensi ini yang diketahui oleh guru.

Selain harus mengetahui apa yang akan disampaikan pada siswa maka cakupan dalam aspek ini termasuk pula semua aspek yang menunjang kompetensi guru, seperti; guru harus mengetahui unsur-unsur administratif yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan pembelajaran, misalnya mengetahui dengan baik pengembangan silabus dan pengembangan RPP. Adapun yang berkaitan dengan standar *performance* yang kedua yaitu apa yang seharusnya diperbuat guru lebih bersifat praktis. Aspek ini juga mencakup unsur, misalnya; guru harus melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien, guru harus melakukan evaluasi, guru harus memberikan motivasi, guru harus memvariasikan metode dan media pembelajaran sesuai dengan konteks materi, siswa, tujuan yang ingin dicapai, dan iklim sekolah dimana guru itu mengajar.

d. Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Setiap organisasi selalu berusaha mewujudkan tujuan yang telah dicanangkannya. Demikian pula dengan sekolah sebagai bentuk

organisasi pendidikan juga berusaha mencapai tujuan yakni meningkatkan mutu siswa. Paling tidak, mutu siswa tergambar dari perolehan hasil belajar yang tinggi. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka berbagai upaya harus dilakukan termasuk meningkatkan kinerja guru. Untuk mengetahui perkembangan kinerja guru, maka harus dinilai atau dievaluasi. Oleh karena itu, satuan pendidikan (sekolah) senantiasa melakukan penilaian terhadap kinerja guru secara periodik, misalnya melalui rapat bulanan, setiap tiga bulan, setiap semester atau setiap tahun bahkan sekolah-sekolah yang sudah maju melakukan evaluasi kinerja semua unsur sekolah mulai dari Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, pegawai, siswa, dan penjaga sekolah pada setiap akhir pekan. Hasil evaluasi dijadikan sebagai bahan untuk melakukan perbaikan-perbaikan pada masa selanjutnya. Dengan demikian terlihat jelas bahwa penilaian kinerja guru memiliki manfaat yang sangat besar dalam dunia pendidikan khususnya dalam lingkup sekolah. Berbagai pemikiran telah dikemukakan oleh Ike Kusdyah Rachmawati dalam Ridwan yang menyatakan manfaat evaluasi kinerja adalah

- 1) Meningkatkan prestasi karyawan,
- 2) standar kompetensi yang layak,
- 3) penempatan karyawan,
- 4) pelatihan dan pengembangan,
- 5) jenjang karir,
- 6) penataan staf,
- 7) minimnya data informasi,
- 8) kesalahan desain pekerjaan,
- 9) peluang kerja yang adil, dan
- 10) tantangan eksternal.

Dalam organisasi modern, penilaian kinerja mengacu pada pentingnya mekanisme manajemen yang digunakan untuk menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan kinerja guru dimasa mendatang. Uraian

yang lebih detail mengenai manfaat penilaian kinerja dikemukakan oleh Siagian (2002: 168), yang menyatakan manfaat yang dapat dipetik dari penilaian kinerja adalah:

a) Sebagai alat ukur untuk memperbaiki kinerja para karyawan, b) sebagai instrumen dalam melakukan penyesuaian imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para karyawannya, c) membantu manajemen sumber daya manusia untuk mengambil keputusan dalam mutasi karyawan, d) sebagai salah satu sumber informasi untuk merencanakan dan penyelenggaraan kegiatan pelatihan, e) sebagai bahan untuk membantu para karyawan melakukan perencanaan dan pengembangan karier, f) sebagai alat ukur untuk mengkaji kegiatan pengadaan tenaga kerja, terutama yang diarahkan pada kemungkinan terjadinya kelemahan di dalamnya, g) mempelajari apakah terdapat ketidaktepatan dalam system informasi sumber daya manusia, h) mempersiapkan organisasi dan seluruh komponennya menghadapi berbagai tantangan yang mungkin akan dihadapi di masa depan, i) untuk melihat apakah terdapat kesalahan dalam rancang bangun pekerjaan, j) sebagai umpan balik bagi manajemen sumber daya manusia, bagi atasan langsung dan karyawan yang bersangkutan.

e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Indrafachrudi (2000: 52) membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kedalam dua kategori yakni:

Faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, antara lain; motivasi dan minat, bakat, watak, sifat, usia, jenis kelamin, pendidikan, dan pengalaman, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang datang dari luar diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya, antara lain; lingkungan fisik, sarana dan prasarana, imbalan, suasana, kebijakan dan sistem administrasi.

Untuk menjelaskan secara detail, maka perlu diuraikan secara terpisah berdasarkan teori dari para ahli, sebagai berikut:

1) Faktor Internal

Sebagaimana ditegaskan diatas bahwa faktor internal mencakup beberapa aspek. Salah satu faktor internal yang dominan mempengaruhi kinerja pekerja termasuk guru adalah motivasi. Motivasi disini dipahami secara luas termasuk minat guru walaupun jelas kedua konsep ini memiliki arti tersendiri. Menurut Gomes dalam Johan Martono (2003: 177) menyatakan bahwa “performansi kerja akan berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai, dan kemampuan pegawai untuk melaksanakannya”. Dengan demikian, tidak dapat disangkal bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja.

Menurut Siagian (2004: 138) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Demikian pula Husaini Usman (2009: 250) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja. Motivasi mencakup upaya, pantang mundur, dan sasaran. Motivasi melibatkan keinginan seseorang untuk menunjukkan kinerja.

Selain motivasi sebagai faktor determinan internal yang mempengaruhi kinerja, faktor kepribadian dan emosional juga mempengaruhi kinerja karena faktor ini erat kaitannya dengan ketenangan dan kegairahan dalam bekerja. Hal ini ditegaskan oleh Pandji Anoraga (2006: 17) bahwa:

Masalah ketenangan dan kegairahan bagi seorang karyawan juga merupakan faktor yang akan meningkatkan produktivitas kerja seorang karyawan. ...Syarat pertama untuk mendapatkan ketenangan dan kegairahan kerja bagi karyawan adalah bahwa tugas dan jabatan yang dipegangnya itu sesuai dengan kemampuan dan minatnya

Berdasarkan pendapat tersebut, terungkap pula aspek internal lain yang dapat mempengaruhi kinerja yakni kemampuan dan minat. Kemampuan yang dimiliki seseorang berbeda-beda. Kemampuan itu sendiri tergantung pula aspek-aspek lain. Seorang guru tentu saja kemampuan melaksanakan pembelajaran dipengaruhi oleh kapasitas keilmuan yang dimiliki misalnya jenjang pendidikan atau kualifikasi pendidikannya, pengalaman mengajarnya, dan materi yang diajarkan apakah sesuai latar belakang ilmu yang dimiliki atau tidak.

Faktor internal lain yang diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja guru adalah kompetensi. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru

diperkirakan akan berpengaruh terhadap kinerja, yang merupakan hasil akhir dari suatu kerja melalui suatu penilaian.

Selain itu faktor minat juga mempengaruhi kinerja sebagaimana dikutip di atas. Minat merupakan dorongan dari dalam diri yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu aktivitas. Minat ini bukan merupakan bawaan atau tidak dibawa sejak lahir. Semakin berminat guru pada mata pelajaran atau profesinya, maka semakin besar peluang untuk meningkatkan kinerjanya dan sebaliknya semakin kurang berminat, maka kinerjanya kemungkinan semakin rendah. Jadi, minat ini sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja bahkan prestasi guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dipengaruhi oleh minat.

2) Faktor Eksternal

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa ada beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja. Terlebih dahulu dijelaskan faktor lingkungan fisik. Lingkungan fisik disini berarti lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah keadaan bahan, peralatan, proses produksi, cara dan sifat pekerjaan serta keadaan lainnya di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi keselamatan dan kesehatan kerja. Menurut Hadari Nawawi (2006: 37) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif adalah:

- (a) Lingkungan kerja fisik seperti ruangan kerja yang luas dan bersih, peralatan kerja yang memadai, ventilasi dan penerangan yang memenuhi persyaratan, dan tersedia transportasi untuk melaksanakan tugas luar,
- (b) Lingkungan kerja nonfisik antara lain berupa hubungan kerja yang menyenangkan, harmonis, dan saling menghargai sesuai posisi masing-masing, baik antara

bawahan dengan atasan, maupun sebaliknya, termasuk juga antar manager/pimpinan unit kerja.

Pandji Anoraga (2006: 58) menyatakan lingkungan kerja yang baik akan mempengaruhi kinerja yang baik pula pada segala pihak, baik pada para pekerja, pimpinan, atau pada hasil pekerjaannya. Lingkungan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja, karena dengan lingkungan yang mendukung, baik suasana maupun sarana dan prasarana akan menjadikan guru lebih giat untuk bekerja. Menurut Miftah Thoha dalam Meliana (2007: 33), perilaku seseorang adalah suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya. Hal ini berarti bahwa seseorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Individu dengan organisasi mempunyai sifat-sifat khusus atau karakteristik tersendiri dan jika kedua karakteristik berinteraksi akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperoleh rancangan system kerja yang efisien.

Faktor eksternal lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah ketersediaan saran dan prasarana. Semakin lengkap sarana, maka

semakin besar kemungkinan terjadi peningkatan produktivitas kerja. Guru yang ditunjang dengan sarana pembelajaran yang memadai, berpotensi meningkatkan kinerjanya. Bahkan sarana yang tidak berhubungan langsung dengan pembelajaran dapat mempengaruhi kinerja guru, misalnya di suatu sekolah yang tidak memiliki kelengkapan WC yang memadai, dapat menyebabkan guru terlambat memulai pembelajaran artinya kinerja guru terganggu.

Demikian pula imbalan atau gaji yang terkait dengan kesejahteraan guru dapat mempengaruhi kinerja. Pandji Anoraga (2006: 19) menyatakan bahwa “ faktor selanjutnya adalah kompensasi, gaji, atau imbalan. Faktor ini walaupun pada umumnya tidak menempati urutan paling atas, tetapi masih merupakan faktor yang mudah mempengaruhi ketenangan dan kegairahan kerja guru”. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa kesejahteraan guru berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini tentu semakin terasa bagi guru yang belum berstatus PNS karena guru non PNS juga memiliki imbalan atau penghasilan yang terbatas dibandingkan dengan guru yang sudah PNS apalagi guru yang sudah berstatus tersertifikasi.

Dua faktor eksternal lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru yakni faktor kebijakan dan system administrasi. Faktor kebijakan Kepala Sekolah, misalnya terkait dengan pembagian jam mengajar, pembagian tugas tambahan (Pembina OSIS, koordinator perpustakaan, koordinator laboratorium, koordinator MGMP atau ketua rumpun mata pelajaran,

Pembina pramuka, dan sebagainya), termasuk kebijakan penggunaan dana komite sekolah antara lain diperuntukkan bagi kesejahteraan guru dan pegawai sebesar 75% (untuk membayar honor guru dan pegawai honorer dan kelebihan jam mengajar), termasuk pula kebijakan dalam pengusulan kenaikan pangkat dan berkala dapat mempengaruhi kinerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah, pelatihan, pemberian insentif, Burhanudin (2005: 34).

Pertama, tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Selama menjalani pendidikannya seseorang akan menerima banyak masukan baik berupa ilmu pengetahuan maupun keterampilan yang akan mempengaruhi pola berpikir dan prilakunya. Ini berarti jika tingkat pendidikan seseorang itu lebih tinggi maka makin banyak pengetahuan serta ketrampilan yang diajarkan kepadanya sehingga besar kemungkinan kinerjanya akan baik karena didukung oleh bekal ketrampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.

Kedua, faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah supervisi pengajaran yaitu serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penelitian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar. Sasaran supervisi ditujukan kepada situasi belajar mengajar yang memungkinkan terjadinya tujuan pendidikan secara optimal.

Ketiga, kinerja guru juga dipengaruhi oleh program penataran yang diikutinya. Untuk memiliki kinerja yang baik, guru dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai, dan dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar siswa. Hal ini menentukan kemampuan guru dalam menentukan cara penyampaian materi dan pengelolaan interaksi belajar mengajar. Untuk itu guru perlu mengikuti program-program penataran.

Keempat, iklim yang kondusif di sekolah juga akan berpengaruh pada kinerja guru, di antaranya: pengelolaan kelas yang baik yang menunjuk pada pengaturan orang (siswa), maupun pengaturan fasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selain itu hubungan antara pribadi yang baik antara kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan sekolah akan membuat suasana sekolah menyenangkan dan

merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.

Kelima, agar guru memiliki kinerja yang baik maka harus didukung oleh kondisi fisik dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar diperhatikan. Begitu pula kondisi mental guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula.

Keenam, tingkat pendapatan dapat mempengaruhi kinerja guru. Agar guru benar-benar berkonsentrasi mengajar di suatu sekolah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.

Ketujuh, peningkatan kinerja guru dapat dicapai apabila guru bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolahnya.

Kedelapan, kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari kegiatan administrasi.

Kegiatan administrasi sekolah mencakup pengaturan proses belajar mengajar, kesiswaan, personalia, peralatan pengajaran, gedung, perlengkapan, keuangan serta hubungan masyarakat. Dalam proses administrasi terdapat kegiatan manajemen yang meliputi kemampuan membuat perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Bila kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang baik, maka pengelolaan terhadap komponen dan sumber daya pendidikan di sekolah akan baik, ini akan mendukung pelaksanaan tugas guru dan peningkatan kinerjanya.

Kinerja guru di dalam organisasi sekolah pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan dan kemauan guru dalam ikut serta mendukung proses belajar mengajar. Faktor ini merupakan potensi guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya untuk mendukung kebutuhan sarana pendidikan di sekolah. Dalam meningkatkan kinerja Burhanudin (2005: 105) mengemukakan bahwa: usaha-usaha meningkatkan kinerja kerja adalah:

- a) Memperhatikan dan memenuhi tuntutan pribadi dan organisasi.
- b) Informasi jabatan dan tugas setiap anggota organisasi.
- c) Pelaksanaan pengawasan dan pembinaan secara efektif terhadap para anggota organisasi sekolah.
- d) Penilaian program staf sekolah dalam rangka perbaikan dan pembinaan serta pengembangan secara optimal.
- e) menerapkan kepemimpinan yang transaksional dan demokratis.

Selanjutnya Barnet Silalahi dalam ridwan mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja adalah:

- a) Imbalan finansial yang memadai
- b) Kondisi fisik yang baik
- c) Keamanan
- d) Hubungan antar pribadi
- e) Pengakuan atas status dan kehormatannya
- f) Kepuasan kerja.

Untuk mendukung keberhasilan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya maka A.Tabrani Rusyan,dkk (2005: 20). Mengemukakan bahwa: Keberhasilan kinerja guru didukung oleh beberapa faktor yakni:

(1) Motivasi Kinerja Guru

Kinerja kita berhasil apabila ada motivasi yang akan menggerakkan kita untuk bekerja lebih bersemangat. Dalam hal ini Sardiman AM. berpendapat bahwa:

- (a) Motivasi dari dasar pembentukannya
- (b) Menurut pembagian dari Woord Worth dan Marquis
- (c) Motivasi jasmani dan rohani.
- (d) Motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Sedangkan menurut A.Tabrani Rusyan mengemukakan bahwa: “Motivasi terbagi dua yakni intrinsik dan ekstrinsik.” Dengan ketekunan keyakinan dan usaha yang sungguh-sungguh serta adanya motivasi yang kuat, maka guru akan dapat

mengemban tugasnya dengan sebaik-baiknya dan berusaha meningkatkan keberhasilan kinerjanya, meskipun banyak rintangan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas.

(2) Etos Kinerja Guru.

Dalam meningkatkan budaya kinerja dibutuhkan etos kerja yang baik, karena etos kerja memiliki peluang yang besar dalam keberhasilan kinerja. Soebagio Admodiwirio mengemukakan pengertian etos kerja sebagai berikut: Etos kerja adalah landasan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan A.Tabrani Rusyan mengemukakan bahwa: Etos kerja guru merupakan etika kerja yang terdapat dalam diri guru untuk berbuat yang tertuju pada suatu tujuan pendidikan. Setiap guru memiliki etos kerja yang berbeda-beda. Guru yang tidak memiliki etos kerja akan bekerja asal-asalan, sedangkan guru yang memiliki etos kerja yang baik akan bekerja penuh tanggung jawab dan pengabdian, karena pelaksanaan etos kerja merupakan upaya produktivitas kerja yang mendukung kualitas kerja.

(3) Lingkungan Kinerja Guru

Lingkungan yang baik untuk bekerja akan menimbulkan perasaan nyaman dan kerasan dalam bekerja. Moekijat mengatakan bahwa: “Faktor penting dari kondisi kerja fisik dalam kebanyakan kantor adalah penerangan, warna, musik, udara dan suara.” Sedangkan A.Tabrani Rusyan mengatakan bahwa: “Lingkungan

kerja yang dapat mendukung guru dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien adalah lingkungan sosial psikologis dan lingkungan fisik. Dengan lingkungan yang baik akan dapat meningkatkan semangat kerja para guru sehingga produktivitas kinerja meningkat, kualitas kinerja lebih baik dan prestise sekolah bertambah baik yang selanjutnya menarik pelanggan datang ke sekolah. Sedangkan lingkungan kotor, kacau, hiruk pikuk dan bising dapat menimbulkan ketegangan, malas dan tidak konsentrasi bekerja.

(4) Tugas Dan Tanggung Jawab

Guru memiliki tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di sekolah. Guru dapat berperan serta dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Karena dengan adanya peran serta dari guru maka kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar.

(5) Optimalisasi Kelompok Kerja Guru

Guru melakukan pembentukan kelompok dalam melaksanakan pekerjaannya, karena dengan adanya pembentukan kelompok maka guru dapat melaksanakan kegiatan sekolah dengan lancar dan sesuai dengan tujuan pendidikan.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pengetahuan Kepala sekolah tercermin dalam kemampuan memahami kondisi tenaga kependidikan, memahami karakteristik siswa, memahami program pengembangan tenaga kependidikan, memahami karakteristik siswa, memahami program pengembangan tenaga kependidikan, dan memahami kritik dan saran. Professional skills dapat tercermin dalam kemampuan dalam mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi (Mulyasa, 2003: 115).

Dubrin dalam ridwan mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Winardi (2000: 47) kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor intern maupun faktor-faktor ekstern. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengarahkan dan membimbing serta mengatur orang lain.

Kepala sekolah adalah seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu kelompok dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2002: 83). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan kepala sekolah adalah seseorang tenaga fungsional guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin suatu kelompok dimana diselenggarakan proses belajar mengajar dan berperan dalam pengembangan mutu pendidikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan mengatur suatu kelompok dimana diselenggarakan proses belajar mengajar dan berperan dalam pengembangan mutu pendidikan.

Perilaku kepemimpinan Kepala sekolah dapat diwujudkan dalam gaya Kepala sekolah dalam memimpin bawahannya. Aktivitas pemimpin tersebut dapat berupa bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan Kepala sekolah merupakan kemampuan seorang Kepala sekolah dalam mempengaruhi individu atau kelompok yang dipimpinnya melalui suatu proses untuk mencapai tujuan organisasinya.

Dari masing-masing pola kepemimpinan tersebut dalam prakteknya tidak berjalan secara sendiri-sendiri dan tidak dapat dipisah dan dipilih secara diskrit, tetapi dalam kenyataannya satu dengan yang lainnya saling mengisi dan saling menunjang. Dari beberapa pola kepemimpinan diatas masing-masing pola mempunyai penekanan yang berbeda dan mempunyai implikasi yang berbeda-beda, karena tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik pada semua situasi dan kondisi. Demikian halnya bagi kepemimpinan Kepala sekolah dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinannya pada bawahannya dalam hal ini guru-guru, staf pegawai, tata usaha dan pesuruh di sekolah.

b. Tugas Kepemimpinan

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang mempunyai peran sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan disekolahnya. Pada tingkat SMA ataupun MAN tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah melanjutkan dan meluaskan pendidikan dasar, serta menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan mengadakan hubungan timbale balik dengan lingkungan social, budaya dan alam sekitar serta dapat mengembangkan kemampuan lebih lanjut dalam dunia kerja atau pendidikan tinggi. Bagaimana tindakan kepala sekolah untuk mencapai misi tersebut sangat bergantung pada kemampuan dan peran kepala sekolah dan peran kepala sekolah dalam membina guru-guru untuk mencapai tujuan tersebut, terutama yang sesuai dengan kebutuhan daerah setempat.

Kedudukan sekolah dalam hal ini begitu pentingnya, sehingga ada beberapa pendapat yang mengatakan bahwa penilaian tentang “bagaimana” suatu sekolah sangat bergantung pada “bagaimana” kepala sekolahnya. Pernyataan ini member makna bahwa nasib sekolah itu pada dasarnya tergantung pada bagaimana kepala sekolah mengelola sekolahnya. Kepala sekolah dalam hal ini hendaknya dipandang sebagai suatu sosok atau tokoh yang memegang tampuk pimpinan sekolah yang mempunyai kuasa menentukan kehidupan sekolah.

c. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sehari-hari, fungsi-fungsi tersebut menurut Wahjosumidjo (2002: 105) yaitu:

- 1) kepala sekolah harus bertindak arif bijaksana, adil atau dengan kata lain harus memperlakukan sama
- 2) sugesti atau saran kepada bawahan
- 3) memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan
- 4) berperan sebagai katalisator
- 5) menciptakan rasa aman
- 6) menjaga integritas sebagai orang yang menjadi pusat perhatian
- 7) sebagai sumber semangat.

Kepala Sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan sekolah. Ketercapaian tujuan

pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kegiatan lembaga pendidikan sekolah selain diatur pemerintah, sesungguhnya sebagian besar ditentukan oleh aktivitas kepala sekolahnya. Kepala sekolah selaku edukator bertugas melaksanakan PBM secara efektif dan efisien. Kepala sekolah selaku manajer mempunyai tugas menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan, mengkoordinasikan kegiatan, pengawasan, evaluasi, menentukan kebijakan, mengadakan rapat dan mengambil keputusan, mengatur PBM, mengatur administrasi (ketatausahaan, siswa, ketenangan sarana prasarana dan keuangan), mengatur OSIS, dan hubungan masyarakat.

Kepala sekolah selaku administrator bertugas menyelenggarakan administrasi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaaan, ketatausahaan, ketenangan kantor, keuangan, perpustakaan, laboratorium, ruang, keterampilan/kesenian, bimbingan konseling, UKS, OSIS, serba guna media, gudang, dan kegiatan 7K. Kepala sekolah selaku supervisor bertugas menyelenggarakan supervise mengenai: proses belajar-

mengajar, kegiatan bimbingan konseling, kegiatan ekstra kurikuler, kegiatan ketatausahaan, kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait, sarana prasarana, kegiatan OSIS, dan kegiatan 7K. Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin) meliputi aspek memiliki kepribadian yang kuat, memahami kondisi guru, karyawan, dan siswa dengan baik, memiliki visi dan memahami sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

d. Tanggung jawab Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dituntut untuk membuat bawahan bekerja dengan senang dan sukarela melaksanakan tugasnya. Dalam kaitannya dengan tugas tanggung jawab sebagai pemimpin, ia bertanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan lembaga. Dalam praktik untuk menciptakan suasana kerja yang sesuai dengan bawahan tidak seperti yang diharapkan. Kepala Sekolah ada yang menjalankan tugas besar orientasinya pada tugas, ada yang lebih besar berorientasinya pada tugas, ada yang lebih besar orientasi pada hubungan kerja, namun ada yang mengorientasikan dirinya pada keseimbangan keduanya. Di sinilah pentingnya kemampuan kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai.

Pelaksanaan tugas dan fungsi kepala sekolah, dalam kurun waktu tertentu akan menunjukkan keberhasilan dalam proses kepemimpinannya. Untuk mengetahui keberhasilan kepemimpinannya dapat dilihat dari faktor ke dalam dan faktor luar. Faktor kedalam dapat

dilihat pada aktivitas guru melaksanakan tugas dengan disiplin, kenaikan pangkat sesuai dengan waktunya, prestasi belajar siswa tinggi, kegiatan ekstra kurikuler diikuti dengan baik, dan perilaku siswa dalam menaati peraturan sekolah. Faktor keluar terlihat pada aktifitas guru memberikan informasi gambaran lembaga dengan baik, perilaku yang baik di masyarakat, dengan begitu secara tidak langsung mereka telah berperan sebagai humas yang baik dalam lembaga. Kedua faktor tersebut diindikasikan pada etos kerja guru. Semakin baik etos kerja guru akan semakin membawa pengaruh pada tingkat keberhasilan lembaga.

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertugas mengarahkan guru, siswa serta komponen sekolah lainnya agar mau berprestasi dan mempunyai motivasi tinggi, sehingga tujuan pendidikan tercapai. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang berbeda memang dimungkinkan, hal ini dimaksudkan agar setiap komponen sekolah yang terlibat dapat menunjukkan produktivitas yang tinggi.

e. Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Wahjosumidjo dalam Mulyasa (2004: 115) mengemukakan bahwa kepala sekolah harus memiliki karakter khusus yang mencakup:

- 1) kepribadian
- 2) keahlian dasar
- 3) pengalaman dan pengetahuan professional
- 4) pengetahuan administrator dan pengawasan.

Untuk mengembangkan sekolah perlu dipahami dan dilaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan secara umum berlaku, yaitu:

- 1) Konstruktif, artinya kepala sekolah harus mendorong dan membina setiap staf untuk berkembang.
- 2) Kreatif, artinya kepala sekolah harus selalu mencari gagasan dan cara baru dalam melaksanakan tugas.
- 3) Partisipatif, artinya mendorong keterlibatan semua pihak yang terkait dalam setiap kegiatan di sekolah.
- 4) Kooperatif, artinya mementingkan kerja sama dengan staf dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- 5) Delegatif, artinya berupaya mendelegasikan tugas kepada staf sesuai dengan tugas/jabatan serta kemampuan mereka.
- 6) Integratif, artinya selalu mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dihasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah.
- 7) Rasional dan Objektif, artinya dalam melaksanakan tugas atau bertindak selalu berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.
- 8) Pragmatis dalam menetapkan kebijakan atau target. Kepala sekolah harus mendasarkan pada kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki sekolah.
- 9) Keteladanan, artinya dalam memimpin sekolah, kepala sekolah dapat menjadi contoh yang baik.

- 10) Fleksibel, artinya kepala sekolah harus dapat beradaptasi dalam menghadapi situasi baru dan menciptakan situasi kerja yang memudahkan staf untuk beradaptasi.

3. Suasana Kerja

Dalam menjalankan roda suatu organisasi, manusia merupakan unsur yang terpenting. Mengingat sumber daya manusia merupakan unsure yang sangat penting, maka pemeliharaan hubungan yang terus menerus dan serasi dengan para karyawan dalam setiap organisasi menjadi sangat penting yang perlu diperhatikan dalam memelihara hubungan tersebut antara lain menyangkut motivasi, kepuasan kerja, penanggulangan stress, konseling, dan pengembangan organisasi serta peningkatan mutu hidup kekaryaan para pekerja.

Bila dilihat dari sudut pemeliharaan hubungan dengan karyawan, motivasi dan kepuasan kerja merupakan bagian yang penting (Siagian, 2007: 286). Oleh karena itu seorang pemimpin harus memahami hak ini dalam usahanya memelihara hubungan yang harmonis dengan seluruh anggota organisasi. Hak ini sangat ditekankan, karena betapapun tingginya kemampuan seseorang, ia tidak akan dapat bekerja secara baik apabila bekerja sendirian dan apabila terlepas kaitannya dengan tugas-tugas lain yang dilakukan oleh para pekerja lain.

Setiap orang mempunyai kelebihan dan keterbatasan yang tidak sama. Berdasarkan kenyataan ini setiap organisasi atau kelompok, apabila mereka ingin sukses maka harus dipadukan kelebihan dan kekurangan dari setiap

anggota organisasi atau kelompok, agar mereka dapat saling mengisi dan saling menutupi kelemahannya. Salah satu cara yang paling tepat dari organisasi atau kelompok tersebut adalah menciptakan kerjasama (*teamwork*). "*teamwork*" adalah kunci manajemen modern. Walaupun mereka berbeda, namun mereka saling mengisi keahlian mereka satu sama lain. Inilah cirri-ciri yang selalu kita temui dalam regu-regu sukses.

Iklim yang kondusif di sekolah juga akan berpengaruh pada kinerja guru, di antaranya: pengelolaan kelas yang baik yang menunjuk pada pengaturan orang (siswa), maupun pengaturan fasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selain itu hubungan antara pribadi yang baik antara kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan sekolah akan membuat suasana sekolah menyenangkan dan merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.

Lingkungan yang baik untuk bekerja akan menimbulkan perasaan nyaman dan kerasan dalam bekerja. Moekijat (2004: 23) mengatakan bahwa: "Faktor penting dari kondisi kerja fisik dalam kebanyakan kantor adalah penerangan, warna, musik, udara dan suara." Sedangkan A.Tabrani Rusyan (2005: 45) mengatakan bahwa: "Lingkungan kerja yang dapat mendukung guru dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien adalah lingkungan sosial psikologis dan lingkungan fisik. Dengan lingkungan yang baik akan dapat meningkatkan semangat kerja para guru sehingga produktivitas kinerja meningkat, kualitas kinerja lebih baik dan prestise sekolah bertambah baik yang selanjutnya menarik pelanggan datang

ke sekolah. Sedangkan lingkungan kotor, kacau, hiruk pikuk dan bising dapat menimbulkan ketegangan, malas dan tidak konsentrasi bekerja.

Alex S. Nitisemito, "lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan" (Alex S. Nitisemito, 2001: 184). Lingkungan kerja dalam setiap perusahaan mempunyai peranan penting karena lingkungan kerja mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas, kondisi, dan hasil kerjanya. Lingkungan kerja yang baik akan menyebabkan karyawan bekerja dengan baik dan bersemangat.

Lingkungan kerja terdiri dari dua dimensi, yaitu dimensi lingkungan fisik yang bersifat nyata dan dimensi lingkungan non-fisik yang bersifat tidak nyata. Lingkungan fisik berkenaan dengan kondisi tempat atau ruangan dan kelengkapan material atau peralatan yang diperlukan karyawan untuk bekerja. Sedangkan lingkungan non fisik berkenaan dengan suasana sosial atau pergaulan (komunikasi) antar personel di lingkungan unit kerja masing-masing atau dalam keseluruhan organisasi kerja. Lingkungan kerja fisik meliputi peralatan, bangunan kantor, perabot dan tata ruang. Termasuk juga kondisi jasmaniah tempat pegawai bekerja, meliputi desain, tata letak, cahaya (penerangan), warna, suhu, kelembaban dan sirkulasi udara. Sedangkan yang termasuk ke dalam lingkungan non fisik yaitu suasana sosial, pergaulan antar personil, peraturan kerja (tata tertib) dan kebijakan perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa suasana lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan dalam lingkungan kerja, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja, yang mencakup dalam beberapa indikator yaitu : fasilitas kerja, tata ruang, kenyamanan, hubungan dengan teman sejawat dan kebebasan berkreasi.

Dalam penelitian ini penulis akan memfokuskan masalah suasana kerja ini pada ketersediaan sarana prasarana, lingkungan kerja, serta hubungan atau kerjasama baik antara guru ekonomi dengan Kepala sekolah, antara guru yang satu dengan yang lain, serta dukungan masyarakat yang terlibat dalam profesi guru dalam satu organisasi. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa suasana kerja yang menyenangkan, fasilitas pendukung tersedia akan membuat seorang guru merasa kerasan dan nyaman untuk bekerja, sehingga mereka akan bekerja dengan sungguh karena merasa senang tanpa ada paksaan dari luar.

4. Pemberian Insentif

a. Pengertian Insentif

Insentif dalam penelitian ini diartikan sebagai bentuk imbalan baik finansial maupun nonfinansial yang diterima guru sebagai imbalan akan jasanya dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru dalam berbagai literatur sering disebut kompensasi. Handoko (2005: 28) mengemukakan bahwa: "insentif merupakan segala sesuatu yang diterima pegawai (guru) sebagai balas jasa atas kerja mereka, dan merupakan salah satu cara meningkatkan kinerja mereka". Simamora

dalam Melliana mengemukakan bahwa insentif merupakan apa yang diterima oleh pegawai (guru) sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Dharma dalam Melliana mengemukakan bahwa insentif meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa yang diterima oleh para pegawai (guru) sebagai bagian dari hubungan kerjanya selaku guru. Berdasarkan pendapat tersebut, jelas bahwa insentif pada prinsipnya merupakan bentuk imbalan dari hubungan guru dengan pihak manajemen dan bentuk imbalan dapat berupa imbal jasa finansial (gaji) maupun nonfinansial (ganjaran, jasa-jasa, dan pujian). Dharma dalam Melliana membagi pemberian insentif ke dalam tiga jenis yakni:

- 1) Pemberian insentif pembayaran finansial secara langsung dapat berbentuk gaji, upah, komisi dan bonus.
- 2) Pemberian insentif pembayaran finansial tidak langsung dapat berbentuk tunjangan seperti asuransi atas dana perusahaan (organisasi).
- 3) Ganjaran (*reward*) atau imbal jasa nonfinansial, seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang luwes, dan kantor yang lebih bergengsi.

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para

pegawai dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi.

Kompensasi dan insentif mempunyai hubungan yang sangat erat, di mana insentif merupakan komponen dari kompensasi dan keduanya sangat menentukan dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan. Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang insentif, di bawah ini ada beberapa ahli manajemen mengemukakan pengertian mengenai insentif. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2001: 117), mengemukakan bahwa “Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi”.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002: 89), mengemukakan bahwa “Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan).”

Sedangkan menurut Mutiara S. Pangabean (2002: 77), mengemukakan bahwa:

“Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena prestasi melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja”.

Menurut T. Hani Handoko dalam Melliana mengemukakan bahwa “Insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan”.

Jadi menurut pendapat-pendapat para ahli di atas dapat penulis simpulkan, bahwa insentif adalah dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar lebih dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi sehingga dapat membangkitkan gairah kerja dan motivasi seorang pegawai, jadi seseorang mau bekerja dengan baik apabila dalam dirinya terdapat motivasi, yang menjadi masalah adalah bagaimana pula menciptakan gairah kerja dan motivasinya, sebab walaupun motivasi sudah terbentuk apabila tidak disertai dengan gairah kerjanya maka tetap saja pegawai tersebut tidak akan bisa bekerja sesuai yang diharapkan.

Di mana pada prinsipnya pemberian insentif menguntungkan kedua belah pihak. Perusahaan mengharapkan adanya kekuatan atau semangat yang timbul dalam diri penerima insentif yang mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik dalam arti lebih produktif agar tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan/instansi dapat terpenuhi sedangkan bagi

pegawai sebagai salah satu alat pemuas kebutuhannya. Dalam pemberdayaan guru agar kinerjanya maksimal maka perlu dipahami bagaimana persepsi mereka terhadap pemberian insentif yang mereka terima selama ini, sebab itu akan mempengaruhi motivasi kerja dan dampaknya juga mempengaruhi kinerja mereka. Jika pemberian insentif kurang mampu memenuhi harapan guru maka hal itu akan mendorong guru berkinerja kurang maksimal, mendorong guru bekerja setengah hati, cenderung menggunakan waktu-waktu kerjanya untuk memperoleh pendapatan tambahan mengajar di tempat lain.

Merupakan kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi tertentu, baik organisasi pemerintah ataupun organisasi swasta (perusahaan) adalah mencari nafkah. Ini berarti apabila di satu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, dilain pihak mengharapkan imbalan tertentu.

Dijelaskan lebih lanjut bahwa di dalam pekerjaan, insentif dan system pemberian hadiah merupakan aspek-aspek yang dapat mempengaruhi perilaku kerja seseorang. Dalam sistem pemberian hadiah juga harus dilakukan secara individual, perilaku kerja yang berbeda di antara pegawai berimplikasi pada pemberian hadiah yang berbeda pula dan perlakuan pemberian hadiah yang berbeda itu akan menyebabkan perilaku kerja pegawai menjadi lebih baik dari pegawai lainnya.

Klasifikasi imbal jasa dalam studi ini yakni imbal jasa financial, baik berupa pemberian gaji, insentif, maupun tunjangan dan imbal guru ekonomi, serta pemberian lingkungan kerja yang kondusif.

b. Jenis-Jenis Insentif

Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan/instansi, harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh pegawai dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi pegawai yang bersangkutan.

Menurut ahli manajemen sumber daya manusia Sondang P. Siagian (2002: 268), jenis-jenis insentif tersebut adalah:

1) *Piece work*

Piece work adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja kerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.

2) Bonus

Bonus adalah Insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

3) Komisi

Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.

4) Insentif bagi eksekutif

Insentif bagi eksekutif ini adalah insentif yang diberikan kepada pegawai khususnya manajer atau pegawai yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau biaya pendidikan anak.

5) Kurva “kematangan”

Adalah diberikan kepada tenaga kerja yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

6) Rencana insentif kelompok

Rencana insentif kelompok adalah kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, kinerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim.

c. Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan pemberian insentif adalah untuk memenuhi kepentingan berbagai pihak, yaitu:

1) Bagi perusahaan:

- a) Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan.

- b) Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja pegawai yang ditunjukkan akan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi.
 - c) Meningkatkan produktivitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah untuk setiap unit per satuan waktu dan penjualan yang meningkat.
- 2) Bagi pegawai:
- a) Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran di luar gaji pokok.
 - b) Meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

Setiap orang apabila ditawarkan suatu ganjaran yang memberikan hasil yang cukup menguntungkan bagi mereka, maka ia akan termotivasi untuk memperolehnya. Alat motivasi yang kuat itu adalah dengan memberikan 'insentif'.

Pemberian insentif terutama insentif material dimaksudkan agar kebutuhan materi pegawai terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan materi itu diharapkan pegawai dapat bekerja lebih baik, cepat dan sesuai dengan standar perusahaan sehingga output yang dihasilkan dapat meningkat daripada input dan akhirnya kinerja pegawai dapat meningkat. Jadi pemberian insentif merupakan sarana motivasi yang dapat merangsang ataupun mendorong pegawai agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi peningkatan kinerja.

Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain (Hariandja, 2002:244). Paling tidak hampir 90% pertentangan antara pekerja dan majikan diakibatkan oleh masalah gaji, bukan yang lain. Ini menjadi bukti bahwa gaji merupakan aspek yang penting. Dari sudut pandang organisasi, ini juga menjadi salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, memotivasi pegawai, merangsang pegawai baru yang berkualitas untuk memasuki organisasi, mempertahankan pegawai yang ada, dan meningkatkan produktivitas.

B. Penelitian yang Relevan

Ada beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini, yaitu:

1. Enderwati (tesis) yang ditulis pada tahun 2007 dalam penelitiannya tentang pengaruh kinerja guru dan lingkungan sekolah terhadap prestasi SMP Negeri 28 kota Bandar Lampung, hasil penelitiannya adalah pengaruh kinerja guru dan lingkungan sekolah terhadap prestasi siswa sebesar 30,1 % atau 59,45 %. Kinerja guru berpengaruh secara positif terhadap prestasi siswa dimana tingkat koefisien sebesar 0,22 artinya secara statistik apabila kinerja guru meningkat, maka prestasi siswa dapat diprediksi akan meningkat.

2. Hasil penelitian yang dilakukan oleh djumali (skripsi) ditulis pada tahun 2005 tentang kinerja guru-guru SMK Muhammadiyah Klaten (suatu tinjauan dari aspek penghasilan dan lingkungan) menunjukkan bahwa variabel lingkungan berpengaruh terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 13%. Ini berarti keberadaan kinerja guru di SMK Muhammadiyah Klaten terkondisi oleh faktor penghasilan dan lingkungan siswa. Namun kedua faktor tersebut hanya member kontribusi yang relative kecil (13%), berarti faktor-faktor lain yang tidak diteliti juga mampu mengkondisi keberadaan kinerja guru, seperti motivasi, kompetensi, profesionalitas, dan sebagainya.